



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUCAS FELIPE CARVALHO SACERDOTE

**A MELHORIA CONTÍNUA APLICADA NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO
DE CASO EM UM HOSPITAL FILANTRÓPICO DE ARACAJU/SE.**

**SÃO CRISTÓVÃO-SE
2025**

LUCAS FELIPE CARVALHO SACERDOTE

**A MELHORIA CONTÍNUA APLICADA NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO
DE CASO EM UM HOSPITAL FILANTRÓPICO DE ARACAJU/SE.**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado ao departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientadora: Profa. Dra. Débora Eleonora Pereira da Silva.

**SÃO CRISTÓVÃO-SE
2025**

LUCAS FELIPE CARVALHO SACERDOTE

**A MELHORIA CONTÍNUA APLICADA NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO
DE CASO EM UM HOSPITAL FILANTRÓPICO DE ARACAJU/SE.**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado ao departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Trabalho defendido e aprovado em 09 de abril de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Débora Eleonora Pereira da Silva
Universidade Federal de Sergipe

Profa. Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft
Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. Éder Danilo Bezerra dos Santos
Universidade Federal de Alagoas

*Com gratidão, dedico este trabalho a Deus
e a minha família, por sempre estarem ao
meu lado.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por me dar a oportunidade de vencer esses 5 anos de graduação e abrir as portas para todas as conquistas ao longo da minha vida. Se cheguei até aqui, foi pelas bênçãos derramadas dos céus. Sem Ele, nada eu teria ou seria.

Agradeço também a minha família natural, pai, mãe e irmão, por sempre me apoiarem, acreditarem em mim e não medirem esforços para o meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço a minha família construída, meu alicerce, meu maior patrimônio e bem, minha esposa, por ser a minha maior incentivadora e apoiadora dos meus sonhos, parceira de tudo, e meu filho, que mesmo tão pequeno e inocente, transformou tudo em mim após a sua chegada. Eu amo vocês com a minha vida.

Agradeço aos meus amigos do coração, por vivermos momentos maravilhosos e tornar esse processo tão leve. Caminhar com vocês é um privilégio.

Agradeço aos meus queridos professores do departamento de administração da UFS, por entenderem as dificuldades e acreditarem nos seus alunos. Sem vocês, eu não teria motivação alguma para ser um profissional de sucesso.

Agradeço em especial à minha querida professora Dra. e orientadora, Débora Eleonora Pereira da Silva, pela paciência, instruções e sugestões dadas para o desenvolvimento deste trabalho durante todo este tempo. Meu exemplo e motivação para desenvolver um trabalho na área de gestão de qualidade. Será sempre evidenciada em minha trajetória. Muito obrigado.

Agradeço aos meus colegas de trabalho e equipe, pela parceria diária.

Agradeço também a todos que contribuíram de alguma forma para que esse trabalho fosse concluído.

*“Porque eu, o Senhor teu Deus, te tomo
pela tua mão direita; e te digo: Não temas,
eu te ajudo”.*

Isaías 41:13

RESUMO

A melhoria contínua tem se tornado uma estratégia essencial na gestão de pessoas, promovendo inovação, eficiência e desenvolvimento organizacional. Este estudo tem como objetivo analisar como essa abordagem é aplicada em um hospital filantrópico na cidade de Aracaju/SE, identificando o funcionamento da gestão de pessoas na instituição, analisando quais as estratégias de melhoria contínua que o setor de gestão de pessoas utiliza em seus processos e avaliando o retorno obtido para a instituição sobre as estratégias de melhoria contínua já aplicadas. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de entrevista semiestruturada na organização, que adota estratégias voltadas para a melhoria contínua aplicada à gestão de pessoas. Os resultados indicam que a implementação de processos contínuos de feedback, treinamentos e cultura de inovação contribuem significativamente para o engajamento e a produtividade das equipes e consequentemente, garantem a qualidade no serviço prestado à população. Esta pesquisa foi conduzida de maneira objetiva e adequada à realidade da instituição, de acordo com os resultados encontrados. Conclui-se que a melhoria contínua, quando aplicada de forma estruturada e alinhada à cultura organizacional, pode gerar benefícios significativos para o desenvolvimento humano e a competitividade empresarial.

Palavras-chave: Melhoria contínua; Gestão de pessoas; Gestão da qualidade; Desempenho organizacional; Cultura organizacional.

ABSTRACT

Continuous improvement has become an essential strategy in people management, promoting innovation, efficiency and organizational development. This study aims to analyze how this approach is applied in a philanthropic hospital in the city of Aracaju/SE, identifying how people management works in the institution, analyzing which continuous improvement strategies the people management sector uses in its processes and evaluating the return obtained for the institution on the continuous improvement strategies already applied. To this end, qualitative research was conducted through semi-structured interviews in the organization, which adopts strategies focused on continuous improvement applied to people management. The results indicate that the implementation of continuous feedback, training and innovation culture processes is significantly significant for the engagement and productivity of teams and, consequently, guarantees the quality of the service provided to the population. This research was conducted in an objective manner and appropriate to the reality of the institution, according to the results found. It is concluded that continuous improvement, when applied in a structured manner and approved by the organizational culture, can generate significant benefits for human development and business competitiveness.

Keywords: Continuous improvement; People management; Quality management; Organizational performance; Organizational culture.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ONA.....	Organização Nacional de Acreditação.
PDCA.....	Planejar, Desenvolver, Checar e Agir.
SUS.....	Sistema Único de Saúde.
TCLE.....	Termo de Comparecimento Livre e Esclarecido.
UFS.....	Universidade Federal de Sergipe.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo PDCA.....	26
Figura 2 - Ciclo Kaizen.....	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Objetivos específicos, análise dos dados e elementos de análise.....	31
Quadro 02 - Critérios para a escolha do caso.....	34
Quadro 03 - Fluxo de notificações.....	39
Quadro 04 – Análise do questionário aplicado.....	39
Quadro 05 - Limitações da pesquisa.....	42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 GESTÃO DE PESSOAS E INTEGRAÇÃO	17
2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	19
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DE FEEDBACK	21
2.4 GESTÃO DA QUALIDADE E SUA EVOLUÇÃO COM O TEMPO	23
2.5 MELHORIA CONTÍNUA	24
2.5.1 Ciclo PDCA	25
2.5.2 Gerenciamento de Processos de Negócios	26
2.5.3 Kaizen	27
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1 NATUREZA DA PESQUISA E ABORDAGEM UTILIZADA	29
3.2 TIPO DE PESQUISA UTILIZADO	30
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA	30
3.4 CATEGORIAS ANALÍTICAS E OS ELEMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	31
3.5 ESTRATÉGIA DA PESQUISA E TIPO DE PESQUISA UTILIZADO	32
3.6 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DO CASO	33
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1 DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS	36
4.2 DESAFIOS DA EFICÁCIA DA APLICABILIDADE DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	37
4.3 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS INTERNO	37
4.4 MELHORIA CONTÍNUA E O FATURAMENTO DA INSTITUIÇÃO	38

4.5 MELHORIAS APRESENTADAS COM A APLICAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE E FERRAMENTAS DE MELHORIA CONTÍNUA	38
4.6 MUDANÇAS NOS FLUXOS QUANDO OS RESULTADOS NÃO SÃO SATISFATÓRIOS	38
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	42
5.2 REFLEXÕES DO PESQUISADOR	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	49
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	51

1. INTRODUÇÃO

A melhoria contínua é um esforço constante aplicado em instituições, organizações e empresas para a melhoria de produtos, serviços ou processos, aumentando a qualidade e trazendo melhores resultados em geral. Tem como foco principal evidenciar que todo o produto, serviço ou processo sempre pode melhorar. Nas organizações que inserem a melhoria contínua em seus processos, esse modelo nunca tem uma data inicial e uma data final, ou seja, a cultura é que sempre a organização pode ter melhores resultados (Rabello, 2023).

A melhoria contínua é algo que faz parte dos princípios da gestão de qualidade. Vem sendo aplicado no âmbito empresarial em vários países no mundo. O crescimento potencial das organizações, após as etapas de revolução industrial e social em diferentes épocas, tem acontecido de maneira constante, assim, trazendo alguns pontos de gestão de qualidade que exigem ser estudados e aplicados até os dias atuais.

Segundo Lopes (2014) já era inserida a melhoria contínua na idade média em países europeus, na criação de produtos, mantimentos ou bens, onde era realizada de maneira mais artesanal ou familiar, singular, e mesmo atendendo a necessidade do lugar, era vista com uma visão de atendimento a necessidades específicas e que um produto que pode ser melhorado constantemente.

Segundo Matias (2023), a melhoria contínua começou a ganhar importância no final do século XIX, em empresas como a FORD MOTOR COMPANY, com o conceito de linha de montagem. Com o aumento do consumo mundial no século XX, o público consumidor se tornou mais exigente para a escolha de seus produtos e quais os serviços que eles necessitam. Todos esses produtos e serviços sempre foram realizados por pessoas, colaboradores e contribuintes de uma organização.

Diante do comportamento das empresas, é notório como a gestão de pessoas deve ser evidenciada e desenvolvida. Pessoas constroem processos, desenvolvem ideias, influenciam outras pessoas e com uma gestão de qualidade, alavancam qualquer organização. A inserção da melhoria contínua envolve vários processos e todos eles apontam para o crescimento da organização como um todo.

A visão macro de uma empresa, o processo sistêmico e a gerência de processos trazem uma cultura para a empresa de consciência de qualidade total em

todos os serviços oferecidos, mostrando que todos os colaboradores fazem parte do crescimento da organização, independente de cargo ou função, onde um setor de apoio auxilia para que um outro setor mais direto ao cliente final tenha o seu resultado esperado (Ferraz, 2017).

No âmbito hospitalar e nos serviços de saúde prestados à população, o paciente é o principal cliente, devido a dedicação da medicina personalizada e também dos colaboradores, que desenvolvem suas atividades com maestria, assim, elevando a qualidade nesse tipo de serviço. Nos últimos anos, o serviço de saúde tem apresentado no mercado um desenvolvimento contínuo para ter uma eficácia maior em seus resultados e é considerado um dos principais modelos de negócio. Para este estudo, foi escolhida uma instituição hospitalar de filantropia em Aracaju/SE, que é o tipo de instituição que se autossustenta, ou seja, todo o recurso financeiro que entra é utilizado como cobertura dos custos e investimentos internos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

De que forma a melhoria contínua tem sido aplicada nos processos de gestão de pessoas em um hospital filantrópico de Aracaju/SE?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos descrevem o que esta pesquisa alcançará em seu desenvolvimento, assim, servindo como base para a coleta de dados e informações sobre o tema proposto.

1.2.1 Objetivo geral

Descrever como um hospital filantrópico em Aracaju/SE aplica a melhoria contínua na gestão de pessoas, para o desenvolvimento dos seus fluxos, procedimentos e resultados, garantindo a qualidade nos serviços prestados.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o funcionamento da gestão de pessoas na instituição;
- Analisar quais as estratégias de melhoria contínua que o setor de gestão de pessoas utiliza em seus processos;

- Avaliar o retorno obtido para a instituição sobre as estratégias de melhoria contínua já aplicadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A melhoria contínua é um dos princípios da gestão da qualidade mais utilizados pela administração das organizações. Este princípio está totalmente ligado com a gestão de pessoas e com o desempenho da instituição, pois a partir de uma gestão de pessoas eficaz, todos os outros setores se desenvolvem para atender o cliente principal, que no caso da instituição do presente estudo, é o paciente. Para o serviço de saúde, quanto melhor for o atendimento ao paciente, maior o crescimento da instituição.

A escolha do tema se justifica pela crescente necessidade de otimizar processos e desenvolver equipes dentro do ambiente hospitalar, que é caracterizado por alta complexidade, exigência técnica e constante pressão por resultados de qualidade. Estudos como os de Silva *et al.* (2020) e Costa (2020) apontam que a aplicação de metodologias de melhoria contínua, como o PDCA, Kaizen e Lean Healthcare, quando integradas à gestão de pessoas, promovem maior engajamento, eficiência no desempenho das equipes e melhoria nos indicadores assistenciais. Além disso, o fator humano é considerado um dos pilares centrais na qualidade dos serviços de saúde, sendo fundamental capacitar e valorizar os colaboradores para alcançar excelência no atendimento. Dessa forma, investigar como a melhoria contínua pode ser aplicada estrategicamente na gestão de pessoas em hospitais contribui não apenas para o desenvolvimento organizacional, mas também para a segurança do paciente e a sustentabilidade institucional.

A motivação para essa pesquisa ser realizada em um hospital com a maior parte do seu atendimento ao Sistema Único de Saúde (SUS) e que se autossustenta com os seus serviços prestados e em parte com recursos repassados pelo governo, é mostrar a capacidade que a melhoria contínua pode favorecer o desenvolvimento dos seus processos operacionais e fluxos administrativos de maneira constante, com a peça-chave e inicial a eficácia da gestão de pessoas. Essa iniciativa de pesquisa se deu também pelo fato da instituição ter um sistema de gestão de qualidade implantado e em operação, com certificação da Organização Nacional de Acreditação (ONA), assim facilitando os meios para a obtenção de informações.

O processo de gestão pode ser sintetizado como um processo de controle do desempenho da empresa como um todo, que tem como objetivo garantir o cumprimento da missão e a continuidade da empresa. Nesse processo, é determinado o desempenho esperado das diversas entidades que compõem a empresa (Martins, 2006, p.5).

Segundo Ferraz (2017), a gestão de pessoas, como é na maioria das empresas, está ligada somente ao recrutamento e seleção, análise e descrição de cargos, salários e benefícios, treinamento e desenvolvimento, dentre outras atividades, porém esse setor tão importante na instituição não pode ser limitado, e deve andar lado a lado com o princípio de melhoria contínua da gestão de qualidade.

A presença de indicadores, avaliadores de desempenho, núcleos de qualidade, auditorias internas, dentre outros, investigam o quanto os colaboradores da instituição estão se desenvolvendo e buscando sempre melhorar o realizar das suas atividades, para que o nível de índice de melhora dos pacientes não tenha um regresso (Silva *et. al.* 2005).

A instituição citada nesta pesquisa, passou a utilizar a melhoria contínua nos seus processos depois do interesse em participar do programa de reestruturação hospitalar de hospitais que atendem o SUS visando para o futuro o início do investimento da integração da instituição no quadro de hospitais com o selo de qualidade da certificação em acreditação hospitalar.

Ao longo dos anos já inserida nessa evolução, a instituição começou a colher os resultados que já eram esperados com a implantação dessas ferramentas. Hoje, os colaboradores acompanham esse modelo de gestão e com isso, também se desenvolvem profissionalmente e avançam em suas carreiras. A instituição tem o perfil de moldar seus talentos e com o plano de carreira, aproveitar o desenvolvimento profissional.

Contudo, é de extrema importância a implantação da melhoria contínua para a melhoria de indicadores, avaliação de desempenho positiva e desenvolvimento de pessoas no geral. Todos esses fatores mostram o quão é importante o estudo sobre o princípio da melhoria contínua aplicada à gestão de pessoas, pois com a eficácia da aplicação desse princípio, é possível a continuidade do crescimento constante da instituição em todos os seus aspectos. A melhoria contínua garante a eficiência da qualidade ao cliente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para esta pesquisa, o referencial teórico refere-se à abordagem das seguintes conceituações: Gestão de pessoas; integração do novo colaborador; treinamentos; desenvolvimento; avaliação de desempenho; gestão da qualidade e sua evolução com o tempo; melhoria contínua - ciclo PDCA, gerenciamento de processos e kaizen.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS E INTEGRAÇÃO

Segundo Araújo (2021), a gestão de pessoas é composta por processos que envolvem agregar, aplicar, prover, desenvolver, monitorar pessoas e manter esses processos, para que exista uma valorização de pessoas, pois as pessoas são quem movimentam uma organização. Isso faz com que as organizações passem a observar a gestão de pessoas como uma despesa e sim parte fundamental do processo.

A gestão de pessoas nas organizações é umas das áreas mais delicadas de ser desenvolvida, pois envolve vários aspectos presentes, como uma cultura, estrutura organizacional, processos internos de trabalho, características ambientais, tecnologias, objetivos de negócio, dentre várias outras vertentes existentes. Devido a isso, ela se torna contingencial e situacional, porém importante no desenvolvimento da organização como um todo pois cria métodos para o desenvolvimento pessoal no ambiente de trabalho, assim, trazendo os resultados esperados (Chiavenato, 2014).

No passado, essa área era conhecida como a administração científica, administração de pessoal, relações industriais, administração de recursos humanos, entre outros termos, e no final do século XX o termo gestão de pessoas passou a ser utilizado e estudado, e atualmente, na maioria das empresas utilizam o termo “gente e gestão”, que é o núcleo responsável pelo cuidado, processos e desenvolvimento profissional dos colaboradores (Gil, 2012).

Nos dias atuais, a aplicação da gestão de pessoas valoriza as pessoas que compõem as organizações, pois elas não são vistas apenas como recursos, mas sim, como parte da construção de uma organização, parceiros de crescimento de negócio. As habilidades, o conhecimento, a expertise e experiência em determinados processos sendo eles partem de um planejamento administrativo ou uma operação, se tornam a maior contribuição que as pessoas podem oferecer a uma instituição. Pode-se definir que, funcionários, que se desenvolvem ao longo do tempo, acabam

se tornando parceiros de negócio que constituem a base de uma organização (Gil, 2007).

O processo de integração de novos colaboradores em uma instituição, é o primeiro passo após todo o processo de contratação. É fundamental, pois é nesse processo de integração que os novos colaboradores conhecem as rotinas da empresa, histórico, rotinas de procedimentos operacionais padronizados, para que sejam alinhados os objetivos do colaborador e os da empresa (Ferraz, 2017).

Segundo Shinyashiki (2002), a socialização realizada de uma maneira eficaz, faz com que um indivíduo apresente um novo comportamento, uma nova imagem de si mesmo, podendo favorecer o seu próprio desenvolvimento da maneira mais natural, incluindo novos talentos, nova motivação para realizar suas atividades. O processo do colaborador para assumir as novas atividades inicia no ato de seleção mas depende muito da maneira que a sua integração é feita na organização. Contudo, quanto mais o colaborador se sentir à vontade com a abertura que a empresa oferece no ato da integração, melhor.

Uma integração realizada de maneira objetiva, trará benefícios a instituição, pois é a partir deste momento que os colaboradores são apresentados às rotinas iniciais da organização. Uma integração sem objetividade pode afetar inicialmente a produtividade dos colaboradores e assim, diminuirá a expectativa que é criada no momento anterior ao ingresso à instituição (Cruz, 2024).

Marras (2011) destaca que programas de integração promovem o acolhimento e a adaptação do colaborador à cultura organizacional, o que impacta positivamente no clima de trabalho, reduz a rotatividade e eleva o comprometimento com a missão institucional. Dentro desse cenário, a aplicação de metodologias de melhoria contínua, como o PDCA, por exemplo, se destaca como uma ferramenta essencial para promover a eficiência e a qualidade nos serviços prestados.

Segundo Silva et al. (2020), essas metodologias, quando associadas à gestão de pessoas, contribuem para o engajamento dos colaboradores na resolução de problemas, no redesenho de processos e na busca constante pela excelência no atendimento ao paciente. Assim, a integração bem estruturada, aliada a práticas contínuas de melhoria, fortalece a cultura organizacional e eleva o desempenho das equipes em hospitais.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Scott e Bohlander (2010), o treinamento é fundamental para o colaborador em suas atividades em qualquer organização. Ele desempenha o papel de adequar o colaborador a todos os padrões que já são estabelecidos na empresa, de acordo com o seu cargo, função e suas unidades de trabalho, elevando sua produtividade e melhorando a sua moral, além de facilitar o aprendizado e investir no próprio colaborador.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2010) o treinamento de pessoas envolve um conjunto de desenvolvimento de habilidades, que promovem regras, conhecimento e adequação trazendo resultados positivos para a organização. O treinamento também promove o desenvolvimento das características individuais, capacidade, normas e atitudes dos funcionários e a exigência da eficácia nas suas atividades.

As mudanças verificadas no contexto do sistema de treinamento e desenvolvimento vêm servindo para ressaltar o papel das pessoas como o principal patrimônio das organizações. Já não há como deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das organizações. Para que estejam preparadas para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Requerem-se pessoas capazes de conduzir o negócio da empresa, de produzir bens e de prestar serviços altamente competitivos. Para tanto, requer-se muito mais do que pessoas simplesmente treinadas. (GIL, 2012, pág. 121).

O treinamento é uma das principais ferramentas da gestão de pessoas para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, sendo fundamental para a adaptação dos colaboradores às exigências da organização e para a melhoria contínua dos processos. Segundo Gil (2019), o treinamento visa proporcionar aos funcionários o conhecimento necessário para desempenhar suas funções de forma eficaz, ao mesmo tempo em que contribui para o crescimento pessoal e profissional.

Segundo Cruz (2024), o treinamento de forma planejada é fundamental para que os colaboradores tenham inicialmente uma informação mais precisa dos procedimentos internos da empresa, e ainda assim, possam continuar mantendo a qualidade no desenvolvimento de suas atividades. Descreve ainda que, oficinas de treinamento e desenvolvimento pessoal faz com que os colaboradores se sintam motivados e produtivos, além de fazer com que eles lidem melhor com as adversidades durante sua jornada de trabalho.

De acordo com Bittar (2015), programas de capacitação contínua em hospitais estão diretamente relacionados à melhoria na qualidade dos serviços de saúde, à prevenção de erros e ao fortalecimento do trabalho em equipe. Além disso, quando integrado a metodologias como o PDCA, o treinamento permite preparar as equipes para identificar falhas, propor melhorias e consolidar uma cultura organizacional voltada para resultados sustentáveis. Assim, o investimento em capacitação não apenas potencializa o desempenho individual, mas também promove ganhos institucionais em eficiência, qualidade e humanização do atendimento.

Em continuidade ao processo de treinamento aplicado à gestão de pessoas, o desenvolvimento pode se definir como um processo educacional de longo prazo cujo seu crescimento é sempre constante, que utiliza ferramentas e procedimentos sistemáticos que apontam para o crescimento do colaborador em uma esfera exponencial (Padilha, 2018).

Segundo Milkovich e Boudreau (2010), o desenvolvimento aponta para o futuro do colaborador na instituição. As empresas utilizam em sua maioria as ferramentas de seminários, participação em cursos, interação com outras instituições de mesmo nicho econômico, posição de funções de maior responsabilidade e atribuição de cargos que devem acontecer de acordo com os seus resultados.

Chiavenato (2010) traz um posicionamento em seus conhecidos seis processos da gestão de pessoas, onde o processo de desenvolver pessoas é um deles, que o desenvolvimento é uma ferramenta para capacitar e incrementar o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador.

Segundo Lacombe (2012), programas estruturados de desenvolvimento contribuem para aumentar o comprometimento, a responsabilidade e a autonomia dos profissionais, além de estimular a inovação e o aprendizado organizacional. Quando alinhado a metodologias de melhoria contínua, o desenvolvimento de pessoas fortalece a cultura da excelência, promove uma visão sistêmica dos processos e prepara as equipes para atuar com eficiência em contextos dinâmicos e desafiadores, como os que envolvem o cuidado à saúde.

Ferraz (2017) em sua pesquisa comenta que uma empresa que está preocupada com o seu posicionamento no mercado necessita desenvolver os seus colaboradores, pois quanto mais desenvolvida a equipe, maiores são os resultados da organização.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DE FEEDBACK

O processo de avaliação de desempenho é muito importante para o crescimento de uma organização e está diretamente ligado ao desenvolvimento do colaborador. As empresas mais preparadas para enfrentar o ambiente competitivo sempre estão analisando como os seus colaboradores têm se posicionado profissionalmente e como as suas atividades vêm sendo desenvolvidas. Mesmo com a maioria das empresas não dando a importância devida a avaliação de desempenho, ela é uma importante ferramenta da gestão de pessoas e muito relevante no processo de agregação de valor de negócio às instituições (Martins, 2009).

Nesta mesma linha de raciocínio, Silva (2005) fomenta que a avaliação de desempenho é a melhor maneira de saber como as atividades estão sendo exercidas, e a partir dessa avaliação é que existe a prevenção de riscos ou correção de erros, e assim aumentar a produtividade. A avaliação de desempenho é uma importante construção de evolução organizacional.

Conforme Oliveira, Aparecida e Souza (2008), o ato de avaliar é amplo e atinge vários objetivos em uma organização, propiciando tomadas de decisões em relação ao desenvolvimento da equipe de trabalho. Entre essas decisões, estão envolvidas as decisões relacionadas às dificuldades apresentadas no processo de aprendizagem e exercício da atividade laboral.

Scott e Bohlander (2010) mencionam que o tamanho da influência da avaliação de desempenho em uma instituição está diretamente ligado ao nível de qualidade das entrevistas de avaliação de desempenho. O avaliador deve estar totalmente ciente dos processos da organização e ter um olhar crítico para as respostas das avaliações realizadas. Avaliações de desempenho bem desenvolvidas apontam para colaboradores menos críticos e lideranças preparadas. Uma abordagem centralizada deve envolver apoio aos colaboradores, críticas construtivas, indicador de proatividade, iniciativas, recompensas por um bom desempenho, feedbacks e deficiências que podem ser melhoradas e planos de ação apontando para a melhoria do desempenho do colaborador.

Para Dutra (2012), a avaliação também deve considerar aspectos subjetivos, como atitudes e valores, promovendo uma visão mais ampla do desempenho humano nas organizações. Quando associada a programas de melhoria contínua, a avaliação torna-se um mecanismo essencial para a retroalimentação dos processos, permitindo

a correção de desvios, o reconhecimento de boas práticas e o fortalecimento da cultura organizacional voltada à excelência no cuidado.

A avaliação de desempenho é um instrumento fundamental para a gestão estratégica de pessoas, pois permite acompanhar o desempenho dos colaboradores, identificar lacunas de competências e promover ações de desenvolvimento contínuo. De acordo com Bohlander, Scott e Sherman (2013), esse processo deve ser estruturado de forma sistemática, com critérios claros e alinhados aos objetivos organizacionais, a fim de garantir justiça, transparência e efetividade. No ambiente hospitalar, a avaliação de desempenho contribui diretamente para a qualidade dos serviços de saúde, já que possibilita a mensuração do comportamento profissional, da capacidade técnica e da adesão a protocolos assistenciais.

Ferreira (2022) destaca que a digitalização e a intensificação da competitividade têm levado as organizações a revisitar seus modelos de gestão de desempenho, buscando maior conexão com as necessidades atuais de gestão de pessoas, o que é particularmente relevante em instituições de saúde que enfrentam constantes desafios e mudanças. Assim, a avaliação de desempenho, quando integrada a estratégias de desenvolvimento e adaptada às especificidades do setor hospitalar, torna-se uma ferramenta poderosa para o aprimoramento contínuo das equipes e a melhoria dos resultados organizacionais.

A avaliação de desempenho tem evoluído significativamente, incorporando abordagens mais dinâmicas e centradas no desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Segundo Moterle (2024), a avaliação deve ser vista como um processo contínuo que permite aos funcionários reavaliar suas atribuições e buscar crescimento pessoal e profissional, alinhando-se aos objetivos organizacionais. No ambiente hospitalar, onde a qualidade do atendimento e a segurança do paciente são primordiais, a implementação de sistemas de avaliação eficazes é essencial para identificar competências, promover o desenvolvimento e assegurar a excelência nos serviços prestados.

Já a avaliação de feedback tem se consolidado como uma prática essencial nas organizações que buscam agilidade, transparência e desenvolvimento constante de suas equipes. Diferente dos modelos tradicionais de avaliação anual, o feedback propõe interações frequentes entre lideranças e colaboradores, promovendo ajustes comportamentais e técnicos em tempo real. Segundo Oliveira e Andrade (2021), essa abordagem favorece o aprendizado imediato e contribui para a construção de relações

mais colaborativas e horizontais dentro das equipes. No setor hospitalar, onde o desempenho profissional impacta diretamente na qualidade da assistência prestada, o feedback permite a correção rápida de falhas, reforça comportamentos positivos e promove maior alinhamento com os protocolos assistenciais.

Para Rodrigues e Silva (2023), o feedback sistemático também fortalece a cultura de responsabilidade compartilhada e engajamento, especialmente em ambientes de alta complexidade, como os hospitais, onde a integração entre áreas e o aperfeiçoamento constante são fundamentais para garantir a segurança do paciente.

Segundo Rocha e Menezes (2020), o feedback não deve ser entendido apenas como crítica corretiva, mas também como reconhecimento, o que impacta diretamente na motivação e no clima organizacional. Dessa forma, a incorporação de uma cultura de feedback contínuo fortalece o senso de pertencimento, estimula o autodesenvolvimento e impulsiona a busca constante por excelência nas instituições de saúde.

2.4 GESTÃO DA QUALIDADE E SUA EVOLUÇÃO COM O TEMPO

Evans e Lindsay (2000) ponderam que os primeiros vestígios da gestão da qualidade surgiram em meados da idade média, na Europa, nas atividades artesanais, onde fabricar os seus produtos eram de grande satisfação pessoal. A partir dessa importância de fabricar um produto com qualidade, surgiram as primeiras equipes de vistoria de qualidade (na época chamadas de grêmios com participantes como mestres, oficiais e aprendizes), porém naquela época eram realizadas de maneira informal, diferente dos dias atuais. Essa importância de fabricar produtos com qualidade percorreu os séculos seguintes, chegando na revolução industrial, onde são conhecidas iniciativas de homens importantes para o desenvolvimento fabril, como Taylor, Ford, entre outros que são considerados os geradores das teorias da administração e peças fundamentais da gestão da qualidade total que são praticadas pela indústria mundial atualmente. Tempos depois, W. Edwards Deming, considerado um dos inspetores pioneiros no controle estatístico da qualidade contribuiu ricamente para o desenvolvimento deste estudo, apontando principalmente para o princípio da melhoria contínua.

Conforme Machado (2012), o conceito da gestão de qualidade vem se renovando com o passar dos anos e com a sua grande diversidade de aplicação e evolução. No início, a gestão da qualidade que se definia como uma ótica de inspeção, ou avaliação qualitativa, com instrumentos de medição que definiam a uniformidade dos produtos e serviços desenvolvidos pelas organizações. Com o passar das atividades, buscava-se também um controle integrado à estatística do índice da qualidade desses itens e posteriormente, a garantia da qualidade é a maior preocupação das organizações que aplicam essa gestão em suas atividades.

Em continuidade com o pensamento de Machado (2012), pode-se definir que atualmente, a gestão da qualidade aponta para todo um gerenciamento de um controle de qualidade no qual o foco maior é a concorrência e presença de mercado e a satisfação das necessidades do cliente final.

Posteriormente, Ferraz (2017) fomenta que as organizações deverão decidir investir em uma gestão da qualidade para melhorar o retorno do cliente final para com a organização. O produto ou serviço. E essa qualidade envolve pessoas, processos, produtos e serviços, pois a durabilidade de uma empresa em um mercado depende diretamente da avaliação do consumidor final.

2.5 MELHORIA CONTÍNUA

Paladini (2016) menciona que a gestão da qualidade deve atingir vários pontos em questão. Com essa definição de abrangência, consigna-se que vários processos da organização devem ser revisados e melhorados com o realizar das suas atividades, envolver o interesse da empresa em se esforçar para aumentar o índice de qualidade de seus produtos ou serviços, compreender o que realmente o consumidor final quer, e assim, elaborar as estratégias de adequação dos seus processos ao real interesse do cliente. Essa definição pode ser aplicada ao termo chamado “melhoria contínua”.

A melhoria contínua é uma abordagem de gestão baseada no aperfeiçoamento progressivo de processos, produtos e comportamentos organizacionais, sendo fundamental para promover a eficiência e a qualidade nos serviços de saúde. Inspirada por metodologias como o ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir), o gerenciamento de processos e o kaizen, essas filosofias

buscam envolver todos os níveis da organização na identificação de falhas, implementação de soluções e padronização de boas práticas.

Segundo Iudícibus e Franco (2021), a melhoria contínua exige o engajamento ativo dos colaboradores, que devem ser capacitados e estimulados a participar de forma crítica e propositiva das transformações organizacionais. No ambiente hospitalar, onde pequenos erros podem comprometer a segurança do paciente, essa prática torna-se ainda mais relevante, contribuindo não apenas para a otimização dos processos assistenciais, mas também para o fortalecimento da cultura da qualidade. Além disso, segundo Almeida e Cardoso (2022), a integração entre gestão de pessoas e melhoria contínua permite desenvolver competências, promover inovação e consolidar uma gestão mais participativa e orientada a resultados.

Para esta pesquisa, referenciamos algumas metodologias de melhoria contínua.

2.5.1 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA (planejar, fazer, checar e agir) tem uma definição antiga, porém é um dos procedimentos mais utilizados na gestão de qualidade em seu processo de melhoria contínua nas organizações até os dias atuais. Esse ciclo envolve a identificação das necessidades ou problemas que necessitam de uma solução e realizar um planejamento, para depois colocá-lo em prática. Logo após, checar a análise dos resultados e por último, a depender dos resultados, aprimorar ainda mais o plano de ação. Essa é uma estratégia muito utilizada para o controle, planejamento e melhoria da aplicação do sistema de gestão de qualidade (Da Fonseca e Miyake, 2006).

O ciclo PDCA é uma série de atividades com o objetivo de melhoramento. Ele começa com um estudo da situação atual, durante o qual os dados são reunidos para uso na formulação de um plano de melhoramento. Uma vez que este plano tenha sido finalizado, ele é implantado. Depois disso, a implantação é verificada para ver se ela realizou o melhoramento previsto. Quando a experiência tem sucesso, é tomada uma medida final, como a padronização metodológica, para assegurar que os novos métodos introduzidos sejam praticados continuamente para manter o melhoramento. (IMAI, 1990, pág. 52 e 52)

Figura 1 - Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de Ávila (2014)

Para Ávila (2014), o ciclo PDCA é utilizado pelas empresas que querem melhorar a sua gestão de forma contínua, possibilitando desenvolver melhorias constantes e que podem ser aplicadas em todos os processos, trazendo facilidade nas atividades profissionais dos colaboradores envolvidos.

2.5.2 Gerenciamento de Processos de Negócios

Conforme De Sordi (2012), o gerenciamento de processos de negócios é uma metodologia da melhoria contínua muito utilizada nos dias atuais. Ele serve para analisar todos os procedimentos em uma organização e como eles irão se desenvolver com o tempo. O gerenciamento de processos aponta para o cuidado com a eficácia dos processos para beneficiar o cliente final, visando medir as atividades da organização a partir das atividades de equipes focadas na ideia central do negócio.

Logo, em uma definição parecida, Alvarenga Netto (2006) fomenta que o gerenciamento de processos é um enfoque sistêmico, sempre voltado para a melhoria contínua dos processos organizacionais, satisfazendo o cliente final. É um modelo de gestão que envolve fluxogramas e análises, mapeando o nível de qualidade dos processos da organização sempre com o foco em melhorar continuamente e envolver toda a equipe multifuncional.

2.5.3 Kaizen

O Kaizen, termo japonês que significa "melhoria contínua", é uma filosofia de gestão que preconiza mudanças graduais, constantes e sustentáveis nos processos organizacionais, por meio do envolvimento de todos os colaboradores. Essa abordagem destaca a importância da participação ativa das equipes na identificação de problemas e na proposição de soluções, fortalecendo o senso de responsabilidade e pertencimento.

Pensar no aumento da produtividade e do nível de qualidade em seus serviços em qualquer organização envolve diretamente o kaizen. É a ideia de que as pessoas envolvidas na organização sempre vão estar em processo de melhoria contínua, sempre se aperfeiçoando, evoluindo, adaptando sua maneira de trabalhar junto à visão estratégica da organização. O kaizen envolve o colaborador como peça chave em todos os processos, isso os tornando um bem muito valioso para a organização. As pessoas têm o seu potencial estimulado ao máximo e isso traz resultados positivos aos processos já institucionalizados (Ferraz, 2017).

Figura 2 - Ciclo Kaizen



Fonte: Adaptado de Coelho (2021).

Coelho (2021) aborda que a ferramenta kaizen é utilizada para que uma organização tenha o seu ambiente de trabalho eficiente e eficaz, além de reduzir consideravelmente a quantidade de erros e desperdícios. É uma metodologia focada no processo padronizado para a obtenção de melhores resultados.

Imai (1990) define que o kaizen abrange práticas relacionadas ao aprimoramento da melhoria contínua, como melhoramento da qualidade, zero defeitos, controle total da qualidade e outros muito utilizados. A ideia central do kaizen é que em nenhum momento da rotina da instituição a melhoria contínua deve estar ausente. Todos os dias são dias e oportunidades de melhorar os processos, em todas as áreas.

Segundo Liker (2005), o Kaizen é um dos pilares do Sistema Toyota de Produção, e sua aplicação em ambientes hospitalares tem contribuído para a eliminação de desperdícios, a padronização de procedimentos e o aumento da eficiência assistencial. Quando integrado à gestão de pessoas, o Kaizen estimula uma cultura de aprendizado contínuo, onde o desenvolvimento profissional é impulsionado por ciclos de feedback, treinamento constante e valorização da iniciativa individual. De acordo com Imai (2011), o verdadeiro poder do Kaizen está no engajamento diário dos profissionais em melhorar aquilo que realizam, promovendo não apenas ganhos operacionais, mas também o fortalecimento da cultura organizacional e do clima de cooperação nas instituições de saúde.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2002), a metodologia é a parte que descreve os procedimentos a serem seguidos no desenvolvimento da pesquisa, desde a sua introdução até os resultados finais obtidos e desenvolvidos. A metodologia descreve como os métodos foram aplicados, as coletas aconteceram e as análises de dados foram obtidas. O objetivo geral da metodologia é aperfeiçoar os procedimentos e critérios utilizados e apontar para os objetivos da pesquisa e solucionar os problemas da investigação.

Roesch (2005) define que a metodologia de cada projeto deve ser coerente com os objetivos gerais, específicos, o problema de pesquisa e se relacionar com todo o escopo do trabalho. O autor continua definindo que o projeto pode ser abordado de modo qualitativo, quantitativo e misto, sendo que eles podem ser relacionados um ao outro, desde que o qualitativo seja a análise minuciosa do tema e a quantitativa uma análise com resultados.

Neste capítulo serão apresentados os métodos que foram aplicados. Eles consistem na natureza da pesquisa, qual a abordagem utilizada, o caso selecionado, o tipo de pesquisa utilizado, o instrumento de pesquisa e as categorias analíticas e os elementos de análise de dados.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA E ABORDAGEM UTILIZADA

A presente pesquisa tem como característica a natureza aplicada com uma abordagem qualitativa. Segundo Jung (2023), a pesquisa aplicada é caracterizada por buscar soluções práticas para problemas específicos, utilizando conhecimentos existentes para gerar resultados concretos e imediatos. Segundo Jung (2009), a metodologia científica consiste em um conjunto de etapas sistemáticas que facilitam a obtenção de conhecimentos sobre fenômenos físicos, químicos e biológicos, ou o desenvolvimento de novos produtos ou processos. Nesse contexto, a pesquisa aplicada visa aplicar esses conhecimentos para resolver questões práticas, contribuindo diretamente para o avanço tecnológico e a inovação. A abordagem qualitativa, como salienta Gil (2002), é o tipo de abordagem que tem mais aproximação da análise dos fenômenos, explicando os fatos por meio de conceitos que já são aplicados.

“A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que

nortearam a investigação. Pode-se então definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório” (Gil, 2002).

A abordagem qualitativa em uma pesquisa refere-se a um método que busca compreender fenômenos a partir da perspectiva dos participantes, explorando significados, experiências e contextos. Diferente da abordagem quantitativa, que se baseia em números e estatísticas, a qualitativa foca em descrições detalhadas, análises subjetivas e interpretações profundas a partir de sua coleta de dados.

3.2 TIPO DE PESQUISA UTILIZADO

A pesquisa é considerada descritiva, pois seu objetivo é descrever como um hospital filantrópico em Aracaju aplica a melhoria contínua na gestão de pessoas, pois segundo Jung (2003), a pesquisa descritiva observa, registra e analisa as atividades, descobre como os fenômenos acontecem e descrevem as características da pesquisa e coletam dados através dos levantamentos em contato com as atividades.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para a pesquisa desenvolvida, o instrumento utilizado para a coleta de dados é o questionário, aplicado por meio de entrevista. O questionário é um dos instrumentos mais utilizados na coleta de dados em pesquisas qualitativas, por permitir a obtenção de informações padronizadas e de fácil tabulação. Segundo Gil (2002), esse instrumento possibilita ao pesquisador alcançar um número significativo de respondentes em pouco tempo. Além disso, a padronização das perguntas contribui para a comparabilidade das respostas e para a minimização de interferências externas.

Para Lakatos e Marconi (2017), o questionário é uma ferramenta que apresenta uma sequência lógica de perguntas previamente definidas, podendo ser aplicado de forma presencial, virtual ou impressa, e deve ser elaborado com clareza, objetividade e neutralidade para garantir a fidedignidade das respostas. A construção adequada do instrumento é fundamental para evitar ambiguidades e vieses que possam comprometer a validade da pesquisa.

O questionário foi elaborado de maneira semiestruturada, ou seja, perguntas pré-definidas sobre o tema e a partir disso, a coleta das respostas. O roteiro de

entrevista (Apêndice A) foi elaborado com sete perguntas abertas diretas sobre temas relacionados aos objetivos desta pesquisa, e a profissional entrevistada foi a gerente de gente e gestão, pessoa responsável pelos serviços de recursos humanos, departamento pessoal, serviço especializado em segurança e medicina do trabalho, e núcleo de educação permanente da instituição. A profissional, que possui quatro anos como profissional da instituição, participou do processo de certificação da acreditação hospitalar, e é a responsável pelo desenvolvimento de todos os processos do serviço de gestão de pessoas. O questionário foi aplicado no dia 25 de agosto de 2024, por meio de entrevista, que ocorreu com a duração de 40 minutos e 10 segundos. A entrevista foi autorizada de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível no apêndice B desta pesquisa.

3.4 CATEGORIAS ANALÍTICAS E OS ELEMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

As categorias analíticas e os elementos de análise de dados se constituem em uma tabela, destrinchando o foco dos objetivos específicos para a presente pesquisa. Elas servem para direcionar a construção das questões da pesquisa utilizadas nas entrevistas, assim, obtendo as informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa.

Quadro 01 - Objetivos específicos, análise dos dados e elementos de análise (continua)

Objetivos específicos	Categorias de análise	Elementos de análise	Questões de pesquisa
Identificar o funcionamento da gestão de pessoas na instituição;	Funcionamento da gestão de pessoas	-Características da empresa utilizada na pesquisa; -Perfil do setor responsável pelos processos de gestão de pessoas; -Fatores que auxiliam ou dificultam os processos.	-De que forma acontece o desenvolvimento das atividades do setor de gestão de pessoas da instituição? -Quais os principais desafios, de modo geral, da eficácia da aplicabilidade dos processos de gestão de pessoas?
Analisar quais as estratégias de melhoria contínua que o setor de gestão de pessoas utiliza em seus processos;	Aplicação da melhoria contínua pela gestão de pessoas	-Itens da melhoria contínua que são utilizados nos processos; -Vantagens da utilização dessa ferramenta.	-Como funciona o processo de desenvolvimento de pessoas interno visando o profissional?

(conclusão)

Objetivos específicos	Categorias de análise	Elementos de análise	Questões de pesquisa
Avaliar o retorno obtido para a instituição sobre as estratégias de melhoria contínua já aplicadas.	Retorno obtido pela instituição com a melhoria contínua já aplicada em seus processos	-Quais retornos são obtidos através da melhoria contínua; -Desenvolvimento do profissional com as metodologias aplicadas.	-De que forma a melhoria contínua, ligada a gestão de qualidade, está relacionada com o faturamento da instituição? -Quais as melhorias já alcançadas depois da aplicação das ferramentas de melhoria contínua na gestão de pessoas? -Como funciona a mudança nos fluxos de padronização de processos que visam a melhoria contínua quando o resultado obtido não é satisfatório?

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

3.5 ESTRATÉGIA DA PESQUISA E TIPO DE PESQUISA UTILIZADO

A pesquisa foi realizada em um hospital de caráter filantrópico situado em Aracaju/SE. Um Hospital filantrópico é aquele onde todo o faturamento é revertido para reinvestimento, ou seja, todos os processos apontam para o crescimento da instituição e para a continuidade dos seus serviços. Também são instituições onde o governo local estabelece parcerias de auxílio em suas atividades, com total transparência entre as partes, porém com gestão própria privada. O Hospital de estudo para a presente pesquisa, é considerado um hospital de grande porte, com um atendimento a vários tipos de serviços diferentes em saúde e seu foco principal é atendimento ao SUS.

O município de Aracaju/SE, segundo levantamento da SMS (Secretaria Municipal de Saúde), conta com três unidades de hospitais filantrópicos que prestam serviços de saúde à população. Compreende-se que o presente estudo aborda o quanto é essencial para as organizações se desenvolverem, aplicar a melhoria contínua em sua gestão de pessoas.

O caso selecionado apresenta que a melhoria contínua na gestão de pessoas é essencial para manter os colaboradores motivados, produtivos e alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Aplicá-la significa revisar constantemente práticas

de recursos humanos e o desenvolvimento de talentos para alcançar eficiência e bem-estar.

A presente pesquisa servirá como um norteador para pesquisas futuras e com outras características sobre esse perfil de instituição, de modo que haja um conhecimento dos leitores sobre como os processos de gestão acontecem para o sucesso das atividades, estimulado a continuidade desse modelo de negócio e do investimento na gestão de pessoas, onde as pessoas bem desempenhadas são os maiores contribuintes para o sucesso da organização.

A estratégia da pesquisa utilizada é o estudo de caso. Segundo Gil (2007), o estudo de caso é organizado dentro das relações entre o “como” e o “porquê” de como o assunto principal é desenvolvido e o motivo da implantação e importância do assunto em questão. O estudo de caso é uma estratégia que não se padroniza em um roteiro, mas está diretamente ligado à coleta de dados, interpretação desses dados e um relatório final de como esses dados são desenvolvidos e aplicados.

Com a estratégia da pesquisa como estudo de caso, é permitido compreender os fatos que descrevem a situação do contexto ou definem os procedimentos de desenvolvimento do tema em questão na instituição e permite desenvolver um aprofundamento necessário para formular hipóteses.

3.6 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DO CASO

A escolha do caso surgiu com o interesse de poder correlacionar um hospital de perfil filantrópico, com o interesse da implantação e continuidade da melhoria contínua nos seus processos de gestão de pessoas, em sua maior atividade o atendimento ao SUS, e como a instituição mantém o interesse da elevação dos padrões de qualidade em seus processos e no atendimento ao seu principal cliente, o paciente em cuidado. Para este estudo foi baseada em critérios que garantem a relevância, viabilidade e aplicabilidade da pesquisa. Os critérios adotados são descritos a seguir:

Quadro 02 - Critérios para a escolha do caso

Critério	Descrição
Relevância do Caso	O caso selecionado apresenta um problema ou fenômeno de interesse acadêmico e profissional, contribuindo para a ampliação do conhecimento na área estudada. A análise deste caso pode fornecer informações relevantes para práticas futuras e auxiliar na solução de desafios enfrentados no contexto pesquisado.
Disponibilidade de Dados	A escolha do caso levou em consideração a acessibilidade das informações necessárias para a pesquisa, garantindo que os dados coletados sejam suficientes para uma análise aprofundada.
Viabilidade da Pesquisa	O estudo foi planejado levando em conta o tempo disponível para sua realização e os recursos financeiros e logísticos necessários.
Afinidade com o Tema	A seleção do caso também considerou sua relação com o escopo do estudo e o interesse do pesquisador pelo tema, além de que o pesquisador já havia participado do processo de desenvolvimento de gestão de pessoas em outra instituição. A afinidade facilita a condução da investigação, tornando o processo de análise mais dinâmico e aprofundado.
Originalidade e Contribuição	Buscou-se um caso que agregasse novas perspectivas à área de estudo. A originalidade do caso permite a geração de novos conhecimentos e reflexões e embora já apresentado em outras pesquisas, a presente pesquisa enriquece a discussão acadêmica por ser relacionada a uma instituição filantrópica.
Aplicabilidade dos Métodos de Pesquisa	O caso selecionado possibilita a aplicação dos métodos qualitativos planejados. As ferramentas e técnicas de análise são adequadas ao objeto de estudo, garantindo a coerência metodológica e a confiabilidade dos resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Dessa forma, a escolha do caso foi fundamentada em critérios que garantem a relevância científica e a viabilidade prática da pesquisa, contribuindo para um estudo robusto e significativo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados consiste em uma etapa fundamental da pesquisa científica, pois é nela que os dados coletados são organizados, interpretados e confrontados com os objetivos e hipóteses do estudo. De acordo com Gil (2019), essa fase permite ao pesquisador extrair significados, identificar padrões e estabelecer relações entre variáveis, oferecendo subsídios para a formulação de conclusões consistentes.

De acordo com Gibbs (2009), a natureza da análise qualitativa e o processo analítico são elementos capazes de transformar os dados, a fim de torná-los mais claros e compreensíveis. Ele enfatiza que a pesquisa qualitativa lida com um grande volume de dados que possuem significados e simbolismos. Portanto, a análise não só revela os temas discutidos pelos atores sociais, mas também permite identificar as diversas formas de organização das comunicações e dos dados.

Segundo Gil (2002), a análise dos dados está vinculada em como o pesquisador avalia, compreende e interpreta o conteúdo retirado do instrumento de pesquisa para o levantamento desses dados, expondo o seu ponto de vista, oferecendo insights e embasando as conclusões apresentadas no trabalho. A análise apresentada neste trabalho é a análise de conteúdo, relacionado aos dados coletados.

Vergara (2006) relata que o projeto de pesquisa que relata a análise do seu conteúdo, deixa claro para o leitor e de fácil entendimento e compreensão o que o instrumento de dados conseguiu coletar, criando uma conexão entre as partes e facilitando o compartilhamento das informações.

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos desta pesquisa, os dados coletados sobre o tema em questão, foram obtidos através do questionário semiestruturado, realizado por meio de entrevista com a gerente de gente e gestão da instituição.

Os tópicos abaixo são referenciados nas perguntas aplicadas na entrevista, todas alinhadas com os objetivos específicos apresentados no capítulo introdutório desta pesquisa.

4.1 DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com as informações obtidas por meio da entrevista realizada, a gestão de pessoas da instituição se preocupa com a jornada do colaborador desde os seus primeiros passos. É analisado o perfil da vaga e é estudado o candidato para fazer com que a experiência do processo seletivo seja leve e engrandecedor. Foi evidenciado pela entrevistada a importância da integração, onde traz a cultura, os costumes, as regras de conduta, e como tudo funciona dentro da instituição. Além disso, cada liderança de diversos setores e serviços do hospital participa com a sua contribuição para o processo de integração dos novos colaboradores e os colaboradores da assistência direta ao paciente permanecem por mais uma semana intensiva direta, aprendendo e se familiarizando com o padrão de atendimento de qualidade ao paciente, conhecendo cada protocolo de cuidado da instituição. Ainda disponibilizado pela entrevistada, o levantamento da necessidade de treinamento para os colaboradores é planejado mês a mês com lideranças envolvidas e os temas variam de acordo com as necessidades expostas. Seminários e congressos são sempre bem vindos à instituição, assim, atualizado a sua equipe de modo geral e mantendo o padrão de educação continuada em toda a jornada do colaborador.

Na instituição, é utilizada técnicas, relacionadas ao ciclo PDCA, gerenciamento de processos e ao kaizen, que mapeia os processos-chave da instituição, implementam planos, monitoram resultados. A partir do planejamento, a organização identifica os problemas ou oportunidades relacionadas à gestão de pessoas e define metas de melhoria, mapeado as necessidades de treinamento da equipe, e estabelecendo metas para melhoria da comunicação interna. Em continuidade, são colocadas em prática a execução das ações planejadas, como realizar treinamentos específicos, implementar programas de integração, interação com o setor da qualidade para acompanhamento de conformidade dos fluxos. Foi mencionado que é verificado se as ações obtiveram um resultado de acordo com o plano de ação, com base em indicadores de avaliação de desempenho e feedback, coletados a partir da aplicação dos gestores com o colaborador, e com base na análise dos resultados, a organização padroniza o que funcionou e corrige o que não teve bons resultados.

Em continuidade, cada pedido de desligamento é analisado minuciosamente para ser diagnosticado como o colaborador se desenvolveu ao longo de sua jornada na instituição, garantindo assim que realmente seja aplicado a melhoria contínua no desenvolvimento laboral do colaborador.

Para finalizar, sobre o desenvolvimento das atividades do setor de gestão de pessoas, o cuidado com a saúde física e mental é uma preocupação da equipe de segurança e medicina do trabalho, onde faz a gestão dos seus indicadores de conformidade de monitoramento de saúde dos colaboradores.

4.2 DESAFIOS DA EFICÁCIA DA APLICABILIDADE DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Conforme entrevista realizada, um dos principais desafios da gestão de pessoas em instituições de saúde de um modo geral, é o desgaste, o esgotamento dos profissionais que costumam trabalhar em jornadas pesadas de trabalho, onde precisam se manter em vários vínculos empregatícios para aumento de renda, e por mais que tentado criar bons ambientes, oportunidade para crescimento profissional, o estresse e desgaste físico e emocional acabam sendo barreiras.

Outro grande desafio, é trabalhar para que esses profissionais se mantenham motivados e prestem um atendimento de excelência ao paciente, que é a razão de existência da instituição. É disponibilizado benefícios flexíveis, ajuda às equipes no gerenciamento de escalas e o reforço da cultura de engajamento. É relatado também que existe uma dificuldade com as lideranças dos serviços da instituição em ter uma atenção necessária com o serviço de gestão de pessoas, devido a falta de informação da importância dos processos.

4.3 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS INTERNO

De acordo com a entrevistada, devido a importância dos processos de trabalho, a rotina de educação continuada para os colaboradores é constante, tanto que nos processos de gestão de qualidade dos serviços da instituição, é orientado que todos participem com algum tipo de contribuição. Além da informação sempre atualizada, os colaboradores que se destacam, têm a oportunidade de subir de cargo/função, conforme disponibilidade, elevando a sua carreira internamente. O

Hospital também dispõe de programas de residência em diversas profissões da área da saúde.

4.4 MELHORIA CONTÍNUA E O FATURAMENTO DA INSTITUIÇÃO

“A melhoria contínua é aplicada nos processos de desenvolvimento do colaborador, e isso influencia no melhor atendimento e desenvolvimento da sua profissão, facilitando o indicador positivo de faturamento da instituição. Entendemos que um colaborador bem desenvolvido profissionalmente executa melhor as suas atividades”, relata a entrevistada.

O faturamento é obtido através da execução com eficácia do atendimento ao paciente, que é realizado pelo profissional da instituição. A empresa também oferece um retorno financeiro quando é visualizado e merecido ao colaborador. De acordo com a entrevistada, a equipe de gestão de pessoas monitora e gratifica o desempenho das equipes, com percentuais do próprio salário, quando os colaboradores se enquadram no merecimento dessa gratificação. As gratificações são classificadas em: Gratificação por desempenho, criticidade, responsabilidade técnica, supervisão, gerência e coordenação.

4.5 MELHORIAS APRESENTADAS COM A APLICAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE E FERRAMENTAS DE MELHORIA CONTÍNUA

A partir do momento que a melhoria contínua foi aplicada no processo de gestão de pessoas, é relatado por meio da entrevistada, que houve uma melhora considerável nos serviços prestados, melhora na satisfação e feedback dos clientes, melhora no engajamento das equipes, melhora nos processos de trabalho, produtividade, melhora na gestão dos recursos, comunicação, e vários outros avanços de melhoria na instituição.

4.6 MUDANÇAS NOS FLUXOS QUANDO OS RESULTADOS NÃO SÃO SATISFATÓRIOS

Foi adotado pela instituição, uma ferramenta de notificações de não conformidades onde as áreas podem notificar de forma anônima outras áreas que tenham deixado de cumprir seus fluxos de forma adequada, onde impactam negativamente nos processos de outras áreas ou que tenham prejudicado pessoas

(clientes e colaboradores) de forma direta ou indireta. Essa ferramenta é monitorada pela qualidade, que avalia a pertinência da não conformidade, o risco envolvido no relato, e exige um posicionamento da área notificada e é dessa maneira que acontece a melhor maneira de avaliar se os processos estão sendo ou não eficientes, funcionando da seguinte forma:

Quadro 03 - Fluxo de notificações

Problema	Plano de ação	Medidas corretivas
Problema identificado	Notificação via sistema de gestão - escritório da qualidade.	-O setor notificado deve responder a notificação informando a causa do problema, os envolvidos, o método de correção e a evidência de que a correção foi realizada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A entrevistada informa ainda que se necessário, a depender do problema da notificação, são aplicadas sanções administrativas como medida de controle, pois como serviço de saúde, qualquer erro pode causar um problema para o cuidado do paciente.

É relatado pela entrevistada que qualquer fluxo quando é alterado, é validado e aprovado pela alta administração da instituição, sempre acompanhado por treinamentos de atualizações. Os procedimentos operacionais padronizados tem validade de até 2 anos de revisão, e também são revisados quando é verificada alguma melhoria necessária.

A partir dessa coleta de dados, de acordo com cada pergunta do questionário aplicado, é levantada as seguintes informações sobre a realidade da instituição:

Quadro 04 – Análise do questionário aplicado

(continua)

Tópicos	Análise do autor
Desenvolvimento das atividades do setor de gestão de pessoas	-É evidenciada a proximidade do setor de gestão de pessoas com toda a jornada do colaborador na instituição; -São utilizadas ferramentas do ciclo PDCA, gerenciamento de processos e Kaizen; -O setor se importa com a integração entre colaborador/empresa; -Liderança/setores se envolvem no processo de integração; -Treinamentos contínuos e monitoramento do colaborador;

(conclusão)

Tópicos	Análise do autor
Desenvolvimento das atividades do setor de gestão de pessoas	-As avaliações de desempenho são baseadas em evidências; -Existe um cuidado com a saúde física e mental do colaborador, para melhor desenvolvimento de suas atividades laborais.
Desafios da aplicabilidade dos processos de gestão de pessoas	-Desgaste e esgotamento ocupacional devido a jornadas intensas; -Manter a motivação do profissional no desenvolvimento de suas atividades; -Falta do entendimento dos líderes dos serviços sobre a importância do bom funcionamento da gestão de pessoas; -Adesão dos colaboradores aos eventos e atividades do serviço de gestão de pessoas.
Processo de desenvolvimento de pessoas interno	-Rotina de educação continuada constante; -A instituição tem o costume de observar talentos e desenvolver carreiras de colaboradores que se desenvolvem durante as atividades de educação continuada; -Promoção de carreira aos colaboradores que se destacam nas suas atividades ocupacionais.
Melhoria contínua e o faturamento da instituição	-Aplicada desde o início da jornada do colaborador, com estímulos ao cumprimento dos processos; -Aplicada no desenvolvimento do colaborador, onde os treinamentos apontam para a aplicação da melhoria contínua; Retorno financeiro para a instituição com o serviço prestado com qualidade máxima ao cliente final; -Gratificações de desempenho aos colaboradores que se desenvolvem continuamente.
Melhorias apresentadas com a aplicação da gestão da qualidade e ferramentas de melhoria contínua	-Melhora considerável nos serviços prestados; -Melhora na satisfação e feedback dos clientes; -Melhora no engajamento das equipes e processos de trabalho; -Melhora na gestão dos recursos, produtividade, comunicação.
Mudanças nos fluxos quando os resultados não são satisfatórios	-Ferramenta de notificações quando os processos não são realizados da maneira previamente estabelecida utilizada para garantir a conformidade. -Plano de ação para a correção do erro e se preciso, reorientação as equipes sobre os novos fluxos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

As análises descritas, demonstraram potencial para promover ajustes contínuos nas rotinas de trabalho, favorecendo uma cultura de aprendizado. Dessa forma, os resultados indicam que a integração entre gestão de pessoas e melhoria contínua não apenas eleva a qualidade dos serviços prestados, especialmente em contextos hospitalares, como também cria um ambiente mais colaborativo, consertam erros, e alinham processos. Os resultados apresentados moldam o desenvolvimento das considerações finais desta pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados desta pesquisa indicam que a melhoria contínua é extremamente importante no desenvolvimento de pessoas dentro de uma instituição. A partir disso, esta pesquisa buscou coletar informações das ações realizadas, seu retorno, os desafios encontrados e como um hospital filantrópico consegue manter o investimento aplicado na melhoria contínua.

Recomenda-se, a implementação de estratégias de desenvolvimento de pessoas, como treinamentos para desenvolvimento de lideranças, pesquisas de clima para mapeamento das fraquezas, monitoramento da saúde mental dos colaboradores e um plano de ação para os principais problemas, assim, mantendo a continuidade dos processos que já são aplicados. Assim, é esperado que este estudo possa servir como referência para profissionais e pesquisadores interessados em aprofundar essa temática.

Sabendo que um hospital filantrópico se autossustenta, ou seja, tudo o que entra de receita é para ser reinvestido e reutilizado dentro dos seus serviços, é primordial que a sua administração aplique ferramentas de gestão de qualidade, principalmente no seu time de colaboradores, pois a partir deles vêm a execução com maestria, e o crescimento constante de melhoria.

A instituição referenciada nesta pesquisa, que antes enfrentava dificuldades na sua gestão de maneira geral, passou a colher resultados satisfatórios depois que se interessou em reestruturar seus processos, principalmente a implantação da melhoria contínua aplicada à gestão de pessoas, assim, sendo case de sucesso no estado de Sergipe.

De acordo com os objetivos específicos, iniciando pela identificação do funcionamento da gestão pessoas, é notório que a empresa se preocupa com todos os processos em realizar a gestão dos colaboradores, em todos os aspectos, pois acreditam que um colaborador motivado, bem acompanhado, treinado, desenvolvido, consegue exercer suas atividades com maior eficiência.

Analisando como o setor de gestão de pessoas aplica a melhoria contínua nos seus processos, foi possível identificar que a empresa está alinhada com o que o mercado busca introduzir em suas empresas. Os colaboradores passam por várias avaliações, treinamentos e o fluxo de desenvolvimento do colaborador já é familiarizado entre as lideranças. Nas avaliações de desempenho, por exemplo, onde

o colaborador se bem avaliado tem um retorno financeiro em seu salário, é descrito o porque esse colaborador tem se destacado e o quão ele é necessário na equipe de trabalho.

Avaliando o retorno da instituição com as ferramentas de melhoria contínua já aplicadas, pode-se perceber que era um hospital de atendimento e qualidade ruins, sem equilíbrio financeiro para se autossustentar, e a aplicação dessas ferramentas possibilitou que a instituição tivesse padrões maiores de qualidade, sendo atualmente referência em vários serviços dentro do estado.

Ao integrar essas abordagens, as instituições de saúde não apenas elevam o desempenho de suas equipes, mas também ampliam a segurança, a satisfação e o bem-estar dos profissionais e dos pacientes. É observado que investir em uma gestão de pessoas estratégica, dinâmica e orientada à melhoria contínua se mostra não apenas necessário, mas essencial para a sustentabilidade e inovação no setor hospitalar.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora esta pesquisa tenha fornecido um conhecimento valioso sobre o tema estudado, é fundamental reconhecer algumas limitações que podem ter influenciado os resultados. As limitações metodológicas, o acesso limitado a certas fontes de dados e o recorte temporal e as restrições de recursos são fatores que devem ser considerados ao interpretar os achados. Apesar dessas limitações, foram adotadas estratégias para mitigar seus efeitos e garantir a credibilidade do estudo.

Apesar das contribuições deste estudo, algumas limitações devem ser consideradas, conforme o quadro 5:

Quadro 05 - Limitações da pesquisa

(continua)

Limitação	Descrição
Limitações Metodológicas	A escolha do método de pesquisa pode ter restringido a análise. Pesquisas qualitativas, por exemplo, não permitem generalizações amplas.
Acesso a Dados e Fontes	Algumas dificuldades foram encontradas no acesso a informações sigilosas ou limitadas, devido a limitação judiciária.

(conclusão)

Limitação	Descrição
Recorte Temporal	O estudo foi realizado em um período específico e dentro de um contexto delimitado, o que pode influenciar a aplicabilidade dos resultados em outras situações.
Restrições de Recursos	Os recursos disponíveis pela empresa para a realização da pesquisa limitaram a amplitude da análise e a coleta de um número maior de dados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ao reconhecer essas limitações, este estudo mantém a transparência metodológica e reforça a necessidade de novas pesquisas com abordagens no mesmo tema ou em temas parecidos em instituições diversas, ressaltando a importância da melhoria contínua na gestão de pessoal.

Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a amostra, utilizem métodos diferentes, avaliem de maneira quantitativa ou realizem análises de longo prazo para aprofundar os achados deste estudo.

5.2 REFLEXÕES DO PESQUISADOR

Este estudo permitiu uma análise do tema, trazendo reflexões importantes sobre os critérios utilizados na escolha do caso, a interpretação autoral dos dados e as limitações encontradas ao longo da pesquisa. As contribuições geradas reforçam a importância de um planejamento criterioso na seleção de um estudo de caso e da aplicação de métodos rigorosos na análise dos dados.

Como autor deste trabalho, posso afirmar que o objetivo geral foi plenamente alcançado. Minha experiência profissional me auxiliou a entender melhor os dados fornecidos em entrevista e assim estruturar essa pesquisa para que fosse de fácil entendimento do leitor, podendo trazer a importância da gestão de qualidade, em específico o princípio da melhoria contínua, em constante aplicação no processo de gestão de pessoas, alavancando o potencial e a importância da administração no desenvolvimento das organizações.

Enquanto funcionário da instituição, acompanhei todo o processo de reestruturação e das dificuldades gerais da continuidade dos serviços prestados. Esta instituição, foi de um momento quase finalizando suas atividades por falta de recursos a uma instituição com selo de certificação de qualidade e case de sucesso entre hospitais de filantropia do estado e até do resto do país.

Apesar das limitações, as descobertas apresentadas fornecem conhecimentos valiosos e aplicáveis ao contexto estudado, abrindo espaço para futuras pesquisas que possam expandir e aprofundar as discussões aqui iniciadas. A relevância do tema e o impacto dos achados destacam a necessidade de um olhar crítico e contínuo sobre a área estudada, incentivando novas investigações e aprimoramentos metodológicos.

Realizar esta pesquisa agregará em minha trajetória profissional outra perspectiva sobre o desenvolvimento das organizações e quanto eu, como profissional de gestão, posso aplicar os conhecimentos que obtive através desta pesquisa, enriquecendo o meu desenvolvimento profissional.

Dessa forma, esta pesquisa contribui para a construção do conhecimento acadêmico e prático, incentivando o desenvolvimento de estratégias e soluções embasadas cientificamente. Os resultados obtidos reforçam a necessidade de constante reflexão sobre os desafios e oportunidades inerentes ao campo de estudo, promovendo avanços significativos tanto na teoria quanto na prática.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETTO, C. A. **Definindo gestão por processos**: características, vantagens, desvantagens. Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação. Tradução . São Paulo: Atlas, 2006. . . Acesso em: 15 set. 2023.
- ALMEIDA, F. M.; CARDOSO, L. R. Gestão de pessoas e melhoria contínua em hospitais: um olhar integrado. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação em Saúde**, v. 5, n. 2, p. 89-104, 2022. Acesso em: 11 abr. 2025.
- ARAÚJO, K. M. de. **Gestão de pessoas**: treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína - TO. 2021. Trabalho de conclusão de curso - TCC (Tecnologia em logística) Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, p. 3 - 18, 2021.
- ÁVILA, R. **Ciclo PDCA: 4 passos para melhorar processos**. Blog.luz.vc. 2014. Disponível em: <https://blog.luz.vc/gestao-da-qualidade/ciclo-pdca/>. Acesso em: 15 de mar. 2025.
- BITTAR, O. J. N. V. Educação continuada em saúde: desafio institucional permanente. **Revista Brasileira de Educação Médica**, Brasília, v. 39, n. 1, p. 1-3, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-52712015v39n1e00002015>. Acesso em: 05 abr. 2025.
- BOHLANDER, G; SCOTT, S. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. 2010.
- BOHLANDER, G; SCOTT, S; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- COELHO, P. **O que é Kaizen? - Filosofia da Cultura de Melhoria Contínua**. Engquimicasantosp. 2021. Disponível em: <https://www.engquimicasantosp.com.br/2021/11/o-que-e-kaizen-melhoria-continua.html>. Acesso em: 16 de mar. 2025.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. –4. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.
- LOPES, J. C.C. **Gestão da qualidade**: Decisão ou constrangimento estratégico. 2014. Dissertação (Mestrado em estratégia empresarial) - Universidade Europeia, Lisboa, 2014.
- COSTA, M. G. de O. **Dificuldades de enfermeiros na gestão da segurança do paciente no centro cirúrgico**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Enfermagem) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.
- CRUZ, L. O. da. **Clima organizacional e seus impactos—um estudo de caso em uma empresa privada que atua no setor de recursos humanos como agente de integração**. 2024. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em administração) - Universidade Federal do Amazonas, Amazonas, p. 6-22, 2024.

DA FONSECA, A. V. MIYAKE, D. I. (2006). **Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade**. XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, pg. 1-9, Fortaleza, CE.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 3.ed., rev. e atual.. São Paulo: Saraiva, 2012.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: estratégias do capital humano. São Paulo: Atlas, 2012.

EVANS, J. R. LINDSAY, W. M. **La Administración y el Control de la Calidad**. International Thomson Editores. México, 2000.

FERRAZ, B. M. **Melhoria contínua como aliada da gestão de pessoas**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (bacharelado em Administração) Faculdade Victor Hugo, São Lourenço, 2017.

FERREIRA, M. P. **Gestão de desempenho na visão de Startups de RH**: um estudo exploratório sobre tendências e valores em gestão de pessoas. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

GIBBS, G. R. **Análise de Dados Qualitativos**. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

IMAI, M. **Kaizen**: A Estratégia para o Sucesso Competitivo. 3. ed. São Paulo: IMAM, 1990.

IMAI, M. **Kaizen**: a estratégia para o sucesso competitivo. 7. ed. São Paulo: IMAM, 2011.

IUDÍCIBUS, S. de; FRANCO, Guilherme A. P. Melhoria contínua e cultura organizacional: um estudo aplicado ao setor hospitalar. **Revista de Administração em Saúde**, v. 21, n. 3, p. 32-45, 2021. Acesso em: 10 abr 2025.

JUNG, C. F. **Metodologia Científica**: Ênfase em pesquisa tecnológica. 3a. ed. Rio Grande do Sul, 2003. Disponível em:

https://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Metodologia_Cient%C3%ADfica_Carlos%20Fernando%20Jung.pdf. Acesso em: 09 de out. 2023.

JUNG, C. F. **Metodologia científica: teoria e prática**. 6. ed. Porto Alegre: Editora Amplla, 2023. Disponível em: <https://ampllaeditora.com.br/books/2023/03/MetodologiaPesquisa.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2025.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIKER, J. K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MACHADO, S. S. **Gestão da qualidade**. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. p. 1 - 92.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, M. A. A avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11231>. Acesso em: 2 ago. 2023.

MATIAS, A. **Fordismo**. Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/geografia/fordismo.htm>. Acesso em: 04 de ago. 2023.

MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. 5º. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTERLE, R. Avaliação de desempenho: uma revisão teórica. **Revista Pesquisa em Ação**, v. 2, 2024. Disponível em: <https://pesquisaemacao.revista.alpha.edu.br/index.php/files/article/view/55>. Acesso em: 05 abr. 2025.

OLIVEIRA, S. F.; ANDRADE, C. A. Feedback contínuo como ferramenta estratégica na gestão de pessoas. **Revista Gestão & Saberes**, v. 6, n. 2, p. 89-101, 2021. Acesso em: 05 abr. 2025.

RABELLO, G. **Melhoria contínua: 5 principais ferramentas + 7 dicas de como implementar**. Siteware. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/processos/melhoria-continua>. Acesso em: 31 jul. 2023.

RODRIGUES, J. P.; SILVA, M. T. A cultura do feedback no contexto hospitalar: desafios e possibilidades. **Revista Brasileira de Gestão em Saúde**, v. 14, n. 1, p. 45-60, 2023. Acesso em: 07 abr. 2025.

SILVA, C. S. *et al.* Relação entre melhoria contínua e o sistema de avaliação de desempenho – estudo de caso em malharias retilíneas. In: XII SIMPEP, 7., 2005, Bauru. **ANAIS [...]**. Bauru: UNESP, 2005, p. 1 - 10.

SILVA, A. M. da; *et al.* Utilização do ciclo PDCA no hospital filantrópico de um município do Vale do Jequitinhonha. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v. 18, n. 1, p. 1-12, 2020. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/7034>. Acesso em: 7 mar. 2025.

SHINYASHIKI, G. T. O processo de socialização organizacional. As pessoas na organização. Tradução . São Paulo: **Gente**, 2002. Acesso em: 11 set. 2023.

PADILHA, K. C. **Treinamento e Desenvolvimento como fatores de contribuição aos processos de atendimento ao cliente**. 2018. (MBA em Gestão Empresarial). Departamento Acadêmico de Gestão e Economia. 2018.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

ROESCH, S. A. **Projeto de estágios e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROCHA, P. M.; MENEZES, C. S. O papel do feedback na construção de ambientes organizacionais saudáveis. **Revista Brasileira de Psicologia Organizacional**, v. 26, n. 3, p. 78-92, 2020. Acesso em: 8 mar. 2025.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Título do trabalho: A melhoria contínua aplicada na gestão de pessoas em um hospital filantrópico de Aracaju/SE.

Discente: Lucas Felipe Carvalho Sacerdote.

Orientadora: Professora Dra. Débora Eleonora Pereira da Silva.

Objetivo Geral: O objetivo geral desta pesquisa é descrever como um hospital filantrópico em Aracaju aplica a melhoria contínua na gestão de pessoas, para a excelência nos seus fluxos, procedimentos e resultados, garantindo a qualidade nos serviços prestados.

Prezada Sra: Esta entrevista tem como objetivo compreender a aplicação da melhoria contínua na gestão de pessoas, identificando estratégias, desafios e impactos dessa abordagem no ambiente organizacional. A melhoria contínua é um conceito amplamente utilizado para otimizar processos e desenvolver equipes, promovendo um ambiente de aprendizado e inovação. Por meio desta conversa, buscamos explorar como esta empresa implementa essa prática, quais benefícios são percebidos e quais obstáculos podem surgir ao longo do processo. As respostas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

1. De que forma acontece o desenvolvimento das atividades do setor de gestão de pessoas da instituição?
2. Quais os principais desafios, de modo geral, da eficácia da aplicabilidade dos processos de gestão de pessoas?
3. Como funciona o processo de desenvolvimento de pessoas interno visando o profissional?
4. De que forma a melhoria contínua, ligada a gestão de qualidade, está relacionada com o faturamento da instituição?
5. Quais as melhorias já alcançadas depois da aplicação das ferramentas de melhoria contínua na gestão de pessoas?

6. Como funciona a mudança nos fluxos de padronização de processos que visam a melhoria contínua quando o resultado obtido não é satisfatório?
7. Utilize esse espaço para complementar algo que ache necessário:

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, conduzida por Lucas Felipe Carvalho Sacerdote, que tem como objetivo analisar como a melhoria contínua é aplicada na gestão de pessoas dentro desta organização. A participação é voluntária e sua identidade será preservada. Caso aceite participar, poderá desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Caso concorde em participar, sua contribuição poderá ocorrer por meio de uma entrevista, um bate-papo sobre sua experiência profissional nesta empresa, estratégias utilizadas e percepções sobre a melhoria contínua na gestão de pessoas. A entrevista poderá ser gravada para facilitar a análise dos dados.

A pesquisa respeita todas as normas éticas e sua privacidade será garantida.

As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e tratadas de forma **sigilosa e anônima**. Em nenhuma hipótese seu nome ou qualquer dado que possa identificá-lo(a) será divulgado.

Os registros serão armazenados com segurança e destruídos após a conclusão da pesquisa. O pesquisador responsável se comprometeu em tornar público nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos através desta pesquisa, sem qualquer identificação de indivíduos ou a instituição participante. No ato da assinatura, será entregue uma via para o entrevistado (a) e outra para o pesquisador. Dúvidas podem ser tiradas pelos contatos (79) 99146-3295 ou pelo e-mail: lucascarvalhos@academico.ufs.br. Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine os campos abaixo:

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados e meus direitos como participante. Concordo em participar voluntariamente, ciente de que posso desistir a qualquer momento sem penalização.

Nome do(a) Participante: _____

Assinatura: _____

Data: __/__/__

Assinatura do Pesquisador: _____